



Lean som fedtsugning eller styrketræning

Refleksioner som Lean som forbedringssystem

Hansen, David

Published in:
Ledelse i Udvikling

Publication date:
2013

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):
Hansen, D. (2013). Lean som fedtsugning eller styrketræning: Refleksioner som Lean som forbedringssystem. *Ledelse i Udvikling*, (5), 6-8. http://issuu.com/pid.dk/docs/ledelse_i_udvikling_nr.5-13_forside?e=1598722/5810815

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Lean som fedtsugning eller STYRKETRÆNING

– Refleksioner om Lean som forbedringssystem

David Hansen
Ledelseskonsulent og erhvervsforsker,
Resonans og DTU Management Engineering

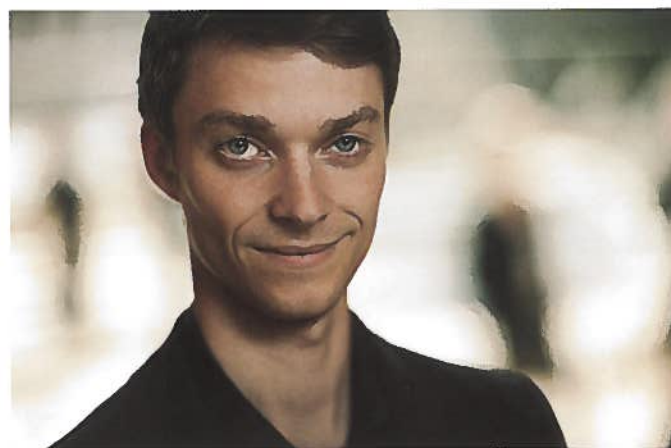


Forbedringskapabilitet som strategisk disciplin

Det er nødvendigt at øge produktiviteten i Danmark. Der er pres fra stigende global konkurrence og færre hænder til at løfte fleres servicebehov i det offentlige. Derfor må alle former for organisationer øge produktiviteten ved at minimere ressourceforbrug og ved at øge værdiskabelse, fx gennem bedre produkter og services. Kort sagt er det 'at forbedre sig' blevet en strategisk disciplin, som både det private og det offentlige har brug for at mestre. Vi kan kalde denne organisatoriske evne forbedringskapabilitet, og måske er den endda det bedste bud på, hvad vi i Danmark skal leve af i fremtiden – vores evne til at skabe værdi af at minimere ressourceforbrug.

Forbedringskapabilitet som strategisk disciplin handler om at engagere alle i løbende forbedringer. Fx i at forbedre arbejdsgange, fjerne spild og bureaukratiske forhindringer, løse problemer, at få og implementere forbedringsidéer. Alt dette for at skabe mere værdi for kunden for færre ressourcer, så der kan konkurreres på fleksibilitet, innovationsevne og kvalitet frem for på omkostninger.

Lean er de seneste år blevet bredt anvendt som svar på, hvordan vi lykkes med produktivitetsudfordringen. Og det er med god grund,



da denne japanske ledelsesfilosofi, udsprunget fra Toyota, har vist sig som et effektivt paradigmeskift i organisering og ledelse. Ved at organisere sig efter floweffektivitet og at bygge forbedringstænkning ind i alle organisatoriske lag kan Lean være en løftestang i alle brancher. Men det kræver en langsigtet og ihærdig indsats. I hvert fald hvis Lean skal bruges til at opbygge forbedringskapabilitet og ikke blot som kortsigtet rationalisering.

Fra fedtsugning til styrketræning

De første vestlige forsøg på at kopiere Lean fra Toyota ledte til hurtige gevinster gennem rationalisering. Især i bilindustrien, hvor mange tekniske løsninger kunne kopieres direkte, kan der tales om et revolutionerende nyt produktionssystem med eksotisk-lydende teknologier som Kanban, Andon og Heijunka. Idet løsningerne har umiddelbar effekt, blev de hurtigt kopieret til andre industrier, til administration og til udviklingsarbejde. I et årti har Lean været en vidt udbredt ledelsestrend, man næsten ikke har kunnet komme uden om i Danmark. Alle har skullet slanke organisationer og fjerne spild, og der har ikke manglet konsulenter til at hjælpe med analyser og løsninger.

Nuvel. Men over tid oplevede mange af organisationerne problemer, selv om de ellers mente, de var blevet ret Lean. Problemer, såsom at de umiddelbare gevinster begyndte at sande til

med faldende produktivitet, eller også stod organisationen overfor endnu et forbedringsbehov, men kunne ikke se hvordan de skulle komme videre, da de jo var blevet Lean. Denne Lean-tilgang kan næsten illustreres som en fedtsugning, der har god effekt på overfladen i en periode, men over tid falder kroppen tilbage til fortidens tilstand, da vanerne ikke har ændret sig.

Så hvad skete der? De seneste års forskning i Lean har vist, at der ligger meget mere under overfladen hos Toyota, som de første bølger af kopiering ikke gennemskuede. Succesfuld Lean handler nemlig ikke om fedtsugning og kortsigtede lappeløsninger, fx gennem konsulentdrevne rationaliseringer. Lean handler derimod om at etablere forbedringskultur, hvor alle organisatoriske lag løbende arbejder med forbedringer. Dette sker gennem langsigtet styrketræning af organisationen, hvor muskler opbygges i form af nye rutiner, systemer og tankesæt. Slankningen skal ske gennem styrketræning, ikke fedtsugning.

Forbedringsdilemmaet: Realisering eller kapabilitetsopbygning?

Så hvordan kan Lean-implementering gribes an som styrketræning? Det kan være fristende at kigge på Toyota og kopiere deres systematiske A3-forbedringsmetode, der handler om daglig problemløsning gennem performance monitorering, rod-årsags-analyse og fokus på at fjerne spild. Men dette kan lede til et ensidigt fokus. Problemeliminering kan få et andet centralt aspekt til at blive overset, nemlig det at styrke evnen til at forbedre. Denne opbygning kræver andre metoder, der fokuserer på at opbygge kultur fx ved at reflektere over succesoplevelser og ved at diskutere fremtidsstadier. Vi må derfor ikke glemme, at Toyota har haft 40 år til at opbygge forbedringskultur og modne forbedringssystemer, og at disse elementer også er centrale i Lean-implementering, på trods af at de er sværere at synliggøre.

Konklusionen er, at Lean implementering må balancere to vigtige dimensioner, som kan skabe et dilemma i den daglige forbedringspraksis: Skal der fokuseres på at løse problemer eller at opbygge kapabilitet? Dette spørgsmål kan mange mellemledere sikkert genfinde dagligt, fx når et problem dukker op, som de selv kan løse. Men hvis de selv løser

det, vil medarbejderne ikke lære at kunne løse det i fremtiden. Så skal der satses på kortsigtet realisering eller langsigtet kapabilitetsopbygning?

Find jeres forbedringsstrategi

Dimensionerne kan illustreres tydeligere gennem en case: "Sam var frustreret, idet maskinen havde været nede i dagevis grundet et trivielt problem. Endelig var defekten fundet, og maskinen oppe at køre igen. Men Sam var endnu ikke tilfreds. Han vidste, at det ville ske igen, og at organisationen ikke var i stand til at koordinere sine forbedringsindsatser godt nok. Han inviterede derfor nogleinteressenter sammen til en række workshops, der endelig re-designede den daglige performancemødestruktur, og som ledte til ny træning af teamlederne. Resultatet: bedre koordinations mellem enhederne, hurtigere problemløsning og bedre kvalitet og effektivitet."

Først eliminerede Sam et performanceproblem, og dernæst styrkede han forbedringskapabiliteten. Det handler altså ikke om enten eller, men snarere om en bevidst strategi for at øge begge dimensioner:

- 1 Realiseringseffektivitet, der handler om, hvor stor en andel af det eksisterende potentiale og idéer, der bliver realiseret, fx ved at øge kvalitet, produktivitet, gennemløbstid, fjerne spild, osv.
- 2 Forbedringskapabilitet, der handler om organisationens evne til at skabe forbedringspotentiale, fx evnen til at få forbedringsidéer, koordinering, forbedringsmetoder, forståelse af strategiske mål, social kapital, osv.

En forbedringsstrategi består i at afveje indsatsen ift. de to dimensioner og bør baseres på, hvad der skal til at flytte organisationen op mod højre hjørne, se figur 1. ➡

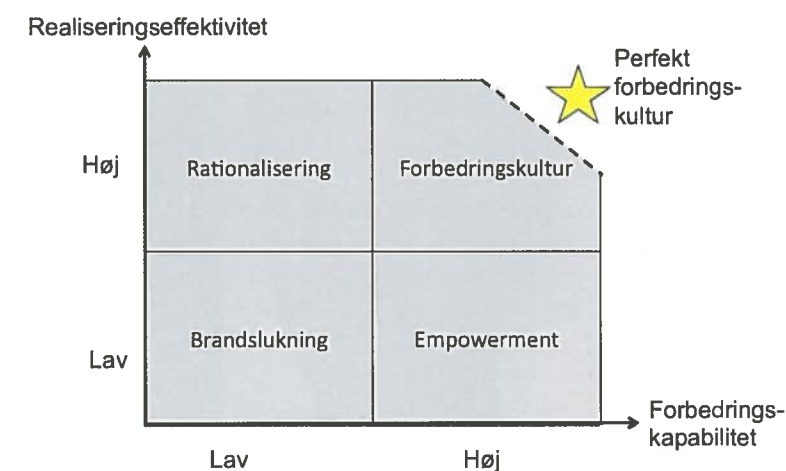


Fig. 1 Forbedringsstrategier baseret på afvejning mellem realiseringseffektivitet og forbedringskapabilitet.

➔ Den usynlige dimension af Lean: Forbedringssystemet

Lean handler altså ikke kun om at skabe et effektivt arbejdsystem med flow uden spild. Lean handler altså også om at lære at forbedre løbende. Denne forbedringskapabilitet er af forskerne Zollo & Winter (i tidsskriftet Organization Science, 2002) uddybet som "et tillært og stabilt mønster af kollektiv aktivitet, gennem hvilken organisationen systematisk genererer og modificerer operationelle rutiner i jagten på øget effektivitet."



Denne definition tydeliggør en usynlig, men afgørende dimension af Lean, nemlig et stærkt underliggende forbedringssystem. Lean kan altså ansues med to niveauer: Øverst et arbejdsystem med flow og kendte metoder, fx Kanban og standardiseret arbejde. Herunder et helstøbt forbedringssystem, der med systematiske processer løbende forbedrer det øverste system. Hemmeligheden ved Lean-implementering er derfor at opbygge begge

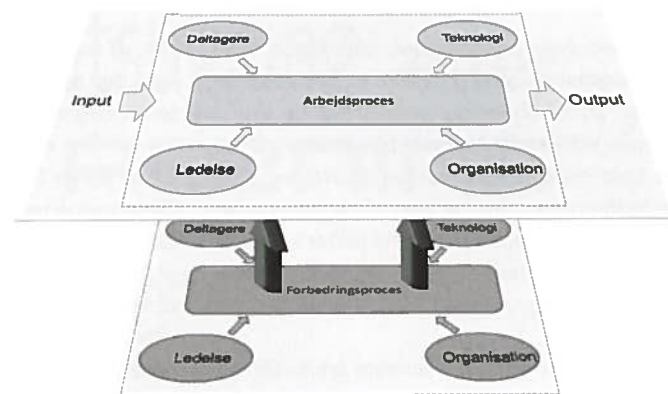


Fig 2. Lean i to niveauer: Som Arbejdsystem og som forbedringssystem.

niveauer og ikke kun det øverste. Se figur 2 for illustration. Nøglen til forbedringskultur er at skabe sammenhæng mellem lagene, så det nederste både skaber forretningsforbedringer og udvikling af deltagerne.

Denne artikel har vist, hvordan Lean ikke kun handler om effektiv drift, men lige så meget om at etablere et forbedringssystem til løbende udvikling af arbejdsystemet. Nøglen til succes er ledelse, der skal skabe sammenhæng mellem de to lag. Denne Lean-tilgang kræver derfor anderledes ledelse end performance management og new public management lægger op til. Ledernes nye opgave er at skabe rammerne for daglig forbedring af arbejdsprocesser og medarbejderkompetencer. Det kræver deltagelse i samtaler omkring det egentlige værdiskabende arbejde snarere end at sidde på et kontor og måle performance og udstikke opgaver. ➔

For mere inspiration:

Jeffrey K. Liker & Gary Convis (2011). *The Toyota Way to Lean Leadership*. McGraw-Hill. Mike Rother (2010). *The Toyota Kata*. McGraw-Hill.

Om forfatteren

DAVID HANSEN

er ledelseskonsulent hos Resonans A/S og ErhvervsPhD-kandidat på DTU Management Engineering på Danmark Tekniske Universitet (DTU). Han er uddannet civilingeniør i kemi og bioteknologi fra DTU og har været gæsteforsker på University of Michigan samt været på studieophold på University of Wisconsin-Madison og Case Western Reserve University. Har forelæst i USA og Nordeuropa.



LESSOR

EN LØSNING DER LETTER ADMINISTRATIONEN



Vil I have struktur, overblik og effektive arbejdsgange?

Så har LESSOR en løsning, der er udviklet til at understøtte HR-funktionen.

Med det rigtige HR-system kan I nemt og effektivt løse de administrative personaleopgaver. Struktur og overblik er med til at optimere jeres processer og synliggøre værdien af HR-arbejdet.

Med en løsning fra LESSOR får I et brugervenligt og fleksibelt værktøj til at understøtte en lang række opgaver og processer; fra håndtering af medarbejderoplysninger over rekruttering og kompetenceplanlægning til styring af tid og udbetaling af løn. Vi sammensætter en løsning, der matcher jeres behov.

Læs om jeres muligheder på lessor.dk eller kontakt os på telefon 48 16 60 00